

د. سلطان سعيد عبده المخلافي  
المجلد الثاني عشر العدد (42) 2019م

## درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

د. سلطان سعيد عبده المخلافي<sup>(1)</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاء الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ التخطيط التربوي - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

\* عنوان المراسلة: [almklafe@kku.edu.sa](mailto:almklafe@kku.edu.sa)

## درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

### الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهل هناك فروق تعزى للمتغيرات: التخصص، الجنس، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة. وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث. وتكونت عينة البحث من (326) عضو هيئة تدريس في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1440 / 39هـ، وبطريقة عشوائية بنسبة (16.11 %) من مجتمع البحث البالغ عددهم (2024) عضواً. وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تحققت بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.57) درجة وبنسبة (71.30 %) من الدرجة الكلية للممارسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيري: الرتبة العلمية، والجنس، وإلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري التخصص لصالح تخصص العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر، وأوصى البحث بالاستمرار في التنمية المهنية لقيادات الكليات والأقسام الأكاديمية، ورفع مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، وبما يحقق رؤية جامعة الملك خالد 2030م، في أن تكون ضمن (200) جامعة على مستوى العالم.

الكلمات المفتاحية : مهارات التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، القيادات الأكاديمية.

## The Degree of Practicing Strategic Planning Skills by Academic Leaders at King Khalid University from the Perspective of the Faculty Members

### Abstract:

This study aimed to identify the degree of practicing strategic planning skills by the academic leaders at King Khalid University from the perspective of the faculty members of the university. It also aimed to identify any differences attributed to the variables of specialization, gender of the respondent, scientific rank, number of service years at the university. The researcher used the descriptive method on sample of (326) faculty members at King Khalid University in the first semester of the academic year 39 / 1440AH, which were randomly selected and represented (16.11%) of the population (2024) members. The results showed that the mean of practicing degree of the strategic planning skills by the academic leaders at King Khalid University was significantly achieved by a high degree, with an average of (3.57) and by (71.30%) of the total degree of practice. The results showed no statistically significant differences in the average of practicing degree of strategic planning skills according to the variables: scientific rank, gender. However, there were statistically significant differences according to the variables of specialization in favor of the applied sciences, the number of service years, and in favor of those who had more years of service. It was recommended that professional development of the leaders of colleges and academic departments should continue to strengthen their skills in strategic planning so as to achieve the vision of King Khalid University 2030, to be among (200) universities in the world.

**Keywords:** planning skills, strategic planning, academic leaders.

## المقدمة:

يعيش العالم اليوم أحداث ووقائع القرن الحادي والعشرين، وهو عصر التغير السريع والتطور الهائل في كافة نواحي الحياة، نتج عنه النمو المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، مما أدى إلى ظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية التي تواجه المؤسسات المختلفة. ولواكبة هذه المتغيرات والاستفادة منها، يعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة العصرية، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط منهجاً لها لتسير عليه، وتستفيد منه في كافة المستويات، وفي عالم اليوم ازدادت الحاجة إلى التخطيط، بعد أن تعقدت وسائط معيشة الإنسان وتشابكت وساطلها وتشعبت جوانبها وتعددت إمكانياتها وزادت التحديات في الحياة اليومية. وقد دفع ذلك إلى ضرورة البحث عن أنماط وصيغ جديدة من التخطيط تتسم بقدرتها على التعمق في روح النظام بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي.

وتعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات حاجة للتخطيط الاستراتيجي نظراً لما تواجهه من صعوبات في التنبؤ بالمستقبل لوجودها في بيئة متقلبة، مما يولد ضغطاً كبيراً عليها وبشكل مطلباً وهما كبيراً لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي، كما أنه غدا علامة بارزة وأساساً حيوياً لأي إنجاز (جيوسي وعطير، 2017). ولقد فرضت تطورات الألفية الثالثة، التكنولوجية والعولمة عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق التميز وإدارته، وهي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسات التعليمية، بمهارات العاملين ذوي القدرة على الابتكار والإبداع، والتي تتطلب ممارسات إدارية تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة التعليمية، بكفاءة وفاعلية (محمد، 2010). وعليه فإن المدخل الاستراتيجي يتيح للإدارة مواجهة المتغيرات المعاصرة والتعامل معها، كما يهيئ لها فرصاً أفضل للتفاعل مع المناخ المتغير، ويتطلب ذلك صياغة رؤية إدارية متكاملة تستند على أسس واضحة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية القائد، الذي يستخدم التخطيط الاستراتيجي في عمله من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات والقدرات ذات الطبيعة الاستراتيجية (مطاوع ومرسي، 2014)، وذلك من خلال التركيز على طاقة، وموارد، ووقت كل فرد في المؤسسة، وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف (Olsen, 2007, 31). وعليه يتوجب على مؤسسات التعليم العالي امتلاك القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار، والنمو، والبقاء (الشويخ، 2007).

إن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي، لابد أن يتضمن العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة وتظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة، بمجموعة من الخطوات: تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، الخيارات الاستراتيجية، ومن ثم صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد غايتها وأهدافها، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، على مستوى الجامعة، وعلى مستوى الكليات والأقسام، وعلى المستوى الوظيفي، يلي ذلك تنفيذ الاستراتيجية، ثم تقييم ورقابة الأداء للتأكد من أن أهداف المؤسسة مدركة ومنجزة (المشرقي، 2014؛ الديراوي، 2013؛ اللوح، 2007؛ Thomas, 2007).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف عديدة من أبرزها أنه يربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، ويهيئ المؤسسة التعليمية للبقاء والنمو، وإلى تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي من خلال إجراءات وضع الإطار العام للاستراتيجية، ودراسة وتحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، لتحديد الفرص التي تتيحها، والتحديات التي تفرضها، ودراسة وتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، وتحديد الأهداف ووضع لاستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، ووضع السياسات والبرامج والموازنات؛ حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية، وتقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف، والاستراتيجيات الموضوعية (Thomas, 2007)، وفي تحديد القضايا الجوهرية

وصياغتها، والاتجاهات الاستراتيجية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية (اللوحي، 2007).

إن اكتساب القيادة الأكاديمية للجامعات لمهارات التخطيط الاستراتيجي يساعدها على تطبيق الخطط الاستراتيجية وعلى تحقيق التطلعات المستقبلية للجامعة. كما يرى أحمد (2010). أن ذلك يساعد في مواجهة متطلبات الثورة العلمية التقنية، ومواجهة التنمية الشاملة ومواجهة تحديات العولمة، وعلى معالجة المشكلات المتعددة التي يواجهها العمل الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

وبالنظر إلى الجامعات في المملكة العربية السعودية، فقد بدأت في الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بشكل محدود في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد. وفي عام 2011م تبنت وزارة التعليم العالي (سابقاً) مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (آفاق) الذي يغطي الفترة من 1426هـ إلى 1445هـ. وبعد اعتماد المشروع، عملت الوزارة على توجيه الجامعات السعودية، بإعداد خططها الاستراتيجية الخاصة بها بما يتوافق مع مشروع الخطة المستقبلية للوزارة، وطالبت الجامعات بتقديم مؤشرات أداء سنوي عن مدى سير خططها الاستراتيجية؛ وبدأت الجامعات في تحديد هويتها الاستراتيجية وشكلت لجاناً لإعداد الخطط الاستراتيجية في جميع المستويات (الأقسام العلمية، والكليات، والجامعة)، وعقدت ورش عمل لمناقشة مراحل التخطيط الاستراتيجي، ونفذت الجامعات كثيراً من الدورات التدريبية لنشر ثقافة التخطيط وتطوير مهارات القيادة الأكاديمية بالجامعات (آل مسلط، 2018). وهذا يستدعي التركيز على أهمية اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ورفع درجة ممارستها.

وبناء على ما سبق، وبعد الاطلاع على سجلات ووثائق عمادة التطوير الأكاديمي والجودة بجامعة الملك خالد خلال الفترة من العام الجامعي 1433 / 1434هـ إلى العام الجامعي 1437 / 1438هـ، وجد بان (10) دورات تدريبية نظمتها العمادة حول التخطيط الاستراتيجي، في الموضوعات: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي والقيادة في التعليم العالي، الإدارة الاستراتيجية والقيادة في التعليم العالي، القيادة الاستراتيجية في التعليم العالي، التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي لتحسين الجودة (بعض الموضوعات نفذت عدة مرات). والجهة المنفذة للتدريب: جامعة الملك خالد، تركيا، دبي، كاردف (بريطانيا)، هيئة تقويم التعليم، وبلغ عدد المتدربين (239) متدرباً ومتدربة (إحصائيات عمادة التطوير الأكاديمي والجودة، 1439هـ).

## مشكلة البحث:

إن التطور الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في جميع المجالات، ينطلق من رؤية استشرافية لمستقبل المملكة في مسيرة البناء والتنمية، رؤية المملكة 2030، وخاصة فيما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي، ومن رؤية لتطوير عمليات مؤسسات التعليم العالي وتطوير جودة مخرجاتها وجعلها مواكبة لمتطلبات العصر، وفق استراتيجيات طويلة المدى تركز على سياسات طموحة في رفع مهارات الكفاءات والعقول والقيادات في شتى المجالات، باعتبار الجامعات تؤدي دوراً بارزاً في التنشيط الفكري والثقافي بوصفها مراكز للإشعاع الفكري والتنوير العلمي، فضلاً عن دورها في إعداد القوى البشرية وتوظيف إمكاناتها في خدمة المجتمع السعودي (السيف، 1432هـ). وتحتاج الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030م إلى كفاءات وطنية قيادية، قادرة على التخطيط وفق سياسات علمية واضحة تتوافر من خلالها الخدمات اللازمة لكافة الأنشطة والمجالات (اللهيبي والزعاري، 1432هـ). كما أن التحولات التقنية والبشرية المتلاحقة التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، تحتم وجود قيادات أكاديمية قادرة على مواكبة هذه التغيرات ومواجهة تلك التحديات، قيادات قادرة على تصميم وتنسيق الجهود والموارد التي تملكها، وتنميط مهامهم لتنماشى مع المعايير العالمية التي تكفل تحقيق الأهداف وتحسين المخرجات (البلطان، 1432هـ). وانطلاقاً من حرص مؤسسات التعليم العالي على الاهتمام بتطوير الحياة العلمية، ومن بينها الكليات التي يقودها عمداء ووكلاء وتضم أقساماً أكاديمية ذات تخصصات متنوعة، يتولى قياداتها رؤساء أقسام تقع على عاتقهم مسؤولية الاهتمام بالأقسام وتطوير أدائها في مختلف المجالات (الكندري، 2006). وتسعى جامعة الملك خالد إلى

تحقيق رؤيتها الاستراتيجية في أن تكون عام 2030 ضمن أفضل (200) جامعة في العالم، وضمن أفضل (6) جامعات سعودية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد (2018 - 2020م)، ولتحقيق هذا الطموح فإن الأمر يتطلب منها تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقياداتها الأكاديمية، وبما يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة لرؤية المملكة 2030.

## أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفقاً للمتغيرات: التخصص، جنس المستجيب، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ما إذا كانت هناك فروق تعزى للمتغيرات: التخصص، جنس المستجيب، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة.

## أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي، وأهمية تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وعلى وجه الخصوص تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

- طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.
- مواكبة التوجه الاستراتيجي للمملكة 2030، وخاصة في مجال تطوير مؤسسات التعليم العالي وتطوير القيادة الأكاديمية وتطوير ممارساتهم الإدارية.
- حاجة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة بشكل عام وحاجة الكليات والأقسام الأكاديمية لهذا النوع من الدراسات التي تبحث في كيفية تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بشكل خاص.
- أهمية النتائج التي سيتوصل إليها البحث الحالي، المعبرة عن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، في المجالات الأربعة التي تضمنتها أداة البحث، والتي ستكون مهمة للمستهدفين بالبحث، وللمسؤولين عنهم من قيادة جامعة الملك خالد، ومهمة لإدارة التنمية البشرية بالجامعة، التي ستحول النتائج إلى احتياجات تدريبية، لتنمية المهارات غير المتحققة في ممارسة مهارات عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

## حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يتناول البحث درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.
- الحدود المكانية: يتحدد البحث مكانيا بجامعة الملك خالد، بجميع مجتمعاتها الأكاديمية بمحافظات منطقة عسير.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 1439هـ - 1440هـ.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الملك خالد.

## مصطلحات البحث:

- التخطيط الاستراتيجي:

هي عملية شاملة، تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (العمرات، 2014). وهو عملية تطوير لرسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها، وسياساتها، يقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (الديراوي، 2013). وهو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية القيادة الناجحة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا تفعل؟ وما مسارها المستقبلي؟، فهو يزود القيادة الأكاديمية برؤية واضحة حول ما تريد أن تصل إليه (Shapiro, 2003).

ولأغراض هذا البحث، يعرف بأنه مفهوم إداري يعني بتحليل المتغيرات الداخلية بكليات وأقسام جامعة الملك خالد، والمتتمثلة بتحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل المتغيرات الخارجية المحيطة بها المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة الكليات / الأقسام، والتوجهات الاستراتيجية وتنفيذها، والمتابعة والتقييم لسير أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

- القيادات الأكاديمية:

وتعرف بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المؤسسة للنجاح في المدى البعيد، وأنها سلسلة من القرارات والنشاطات الموجهة لتحقيق المواءمة بين ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها، وهي العملية المستخدمة للتأثير في إنجاز الرؤية المرغوبة للمؤسسة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد وتوجيهها من خلال السياسات وبناء الإجماع في إطار البيئة الغامضة والمعقدة التي تبين الفرص والتهديدات (Boal, 2011).

ولأغراض هذا البحث، يقصد بقيادات الكليات والأقسام الأكاديمية في جامعة الملك خالد، القيادات التي تقود عمليات التخطيط الاستراتيجي بالكليات والأقسام الأكاديمية.

- مهارات التخطيط الاستراتيجي:

وتعرف المهارات بأنها قابلية الفرد لاستخدام المعرفة بصورة فعالة (Hale, 2002). وهي القدرة على إنجاز المهمة بالشكل الجيد، فوق المتوسط (Odusami, 2002). وتعرف بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى أفعال (Adi & Ni'am, 2012). وتعرف بأنها قدرة استخدام القائد لمعرفته وقابلياته لأجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات.

وعرفها شاهين (2011) على أنها قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية. والمهارات هي مجموع الأنشطة التي تمارسها القيادات الجامعية على كافة المستويات، العمداء ورؤساء الأقسام، والتي تؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية والأكاديمية بكفاءة وفاعلية، لتحقيق وظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتجويد برامجها وتحديثها، والاستجابة لمتطلبات المرحلة، والارتقاء بمكانتها كمؤسسة تعليمية وبحثية (الشمري، 2013؛ Paul, 2000).



ولأغراض هذا البحث، يقصد بمهارات التخطيط الاستراتيجي المهام والأنشطة التي يقوم بها العمداء ورؤساء الأقسام بكليات جامعة الملك خالد في المجالات التالية: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، والتوجهات الاستراتيجية، وإقرار الاستراتيجية وتنفيذها، والمتابعة والتقويم، من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وتحقق المهارة في البحث الحالي، إذا حصلت الفقرة على متوسط حسابي للممارسة لا يقل عن (3) درجات وبنسبة (60 %) من الدرجة الكلية للممارسة.

## الإطار النظري:

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على أي مؤسسة أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري، لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ولتضمن استمراريته وبقائها (الحمادة، 2017). ولقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها ووظائفها، وأثبتت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا (العمرات، 2014).

وتساهم الجامعات في تقديم خدمات مجتمعية وتحمل المسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع الذي تخدمه، وبالتالي فهي في حاجة إلى قيادة تتولى القيام بعمليات ومهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وبما يساعدها في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وصولاً إلى تحقيق أهدافها (مطاوع ومرسي، 2014). ولابد للجامعة من تحليل بيئتها الداخلية وفق تشخيص تفصيلي لنقاط القوة المتمثلة بالكفاءة التي تمتلكها الجامعة، للوقوف أمام التحديات الخارجية، بالاعتماد على قدراتها الداخلية البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وتحديد نقاط الضعف والوقوف والصمود أمام التحديات، وبعد وضع الأهداف المتوافقة مع تلك التوجهات يتم الانتقال إلى مرحلة ضمان التنفيذ للاستراتيجيات الموضوعة، تليها مرحلة التقييم من خلال وضع معايير لتحديد الأداء المثالي (عطية وعباس، 2013).

وعليه تعد القيادة محوراً مهماً تركز عليه نشاطات المؤسسات التعليمية في مجمل مناحي العمل التعليمي، وهو ما يستلزم وجود القيادة الحكيمة القادرة من ذوي المهارات والقابليات والقدرة التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المؤسسات التعليمية وبقائها، من خلال ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة (علام، 2014)، وهو ما يستدعي الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، لضمان التفاعل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها وبشكل أكبر (Hughes & Beatty, 2005).

وتحتاج المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعات إلى التفكير وبشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وإلى وضع التصور للمستقبل المرغوب لمؤسساتهم، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة (Chen, Lee, Sosik, Jung, Berson, Dionne, & Jaussi, 2005). وطبقاً لما أورده (1028, 2007) فإن القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسة في التكيف مع البيئة المتغيرة وفي تشجيع الموظفين لتنفيذ النشاطات الروتينية اليومية أيضاً.

إن نظرية القيادة السلوكية توجه سلوك القائد بشكل مباشر نحو ممارسة مهارات العمل، للتأثير بشكل كفاء في الآخرين (Kreniter & Kinicki, 2007).

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب قيادات فاعلة وبمهارات عالية لتحقيق أهدافه، وإلى تكوين الثقة، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وضع رؤى وتصورات لمستقبل مختلف وأفضل من الوضع الحالي (Petrides, 2003). وعليه تتكون عمليات التخطيط الاستراتيجي من أربع عمليات رئيسية (شويدح، 2015)، كل عملية تتضمن عدداً من الخطوات:



- أولاً: عملية تشخيص الوضع الراهن: ويتضمن عدداً من الخطوات، هي: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).
- ثانياً: عملية صياغة الاستراتيجية: وتتضمن عدة خطوات، هي: صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد الثغرات (الفجوات)، والتخطيط (وضع خطة).
- ثالثاً: عملية تنفيذ الاستراتيجية: خطوات التنفيذ، وتوفير العوامل الداعمة للاستراتيجية.
- رابعاً: عملية المتابعة والتقييم، للتأكد من مدى تحقق الأهداف المنشودة والأداء المثالي المطلوب.

ومن خلال استعراض الأدب السابق حول مهارات عمليات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن تمارسها قيادات المؤسسات، يشير زاهر وقويسي (2018) إلى أنها تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها، وبطريقة تتمثل فيها السرعة والإنجاز والاقتصاد في الجهد والتكاليف والدقة في الأداء.

يشير المشرفي (2014)، والسويدان والعدلوني (2004) ويتجلى ذلك في ممارسات القيادات الأكاديمية في الكليات، من خلال مشاركتها في إعداد استراتيجية الجامعة، أو إعداد الخطط التشغيلية في الكليات والأقسام الأكاديمية، والتي تتطلب العديد من المهارات، التي تظهر في ممارسات القيادات الأكاديمية أثناء المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للعمل الأكاديمي في الجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية، وعلى النحو التالي:

#### 1- القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية / القسم:

وتشمل مهارات تحليل بيئة الكلية / القسم المادية والاجتماعية من حيث العلاقات بين الأقسام ومع إدارة الجامعة، بالإضافة إلى مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا والديمقراطية لمعرفة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها في المستقبل، كما تشمل القدرة على إعداد الاستبانات واستطلاع الرأي والقدرة على ربط العوامل ببعضها البعض والاستنتاج والمقارنة.

#### 2 - القدرة على صياغة رؤية الكلية / القسم:

وتشمل مهارة وضع تصور لما يصبو أن تكون عليه الكلية / القسم في المستقبل، وقدرة القيادة الأكاديمية على التطوير والانتقال للوضع الأفضل، بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

#### 3 - القدرة على صياغة رسالة الكلية / القسم:

من خلال الإجابة الضمنية على الأسئلة التالية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي نسعى لتحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟، أي القدرة على تمثيل القيم وتقدير عملية التعلم، وإقامة العدل والمساواة، والقدرة على السعي إلى التميز والإبداع.

وتشمل مهارة وضع تصور لما يراد أن تكون عليه الكلية / القسم في المستقبل، وقدرة القيادة الأكاديمية على التطوير والانتقال للوضع الأفضل، بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

#### 4 - القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للكلية / القسم:

وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما تشمل القدرة على صياغة الاستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها، ثم تقويم تلك الاستراتيجيات وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة، وذلك بناءً على ما تم جمعه من معلومات حول الموقف الاستراتيجي الراهن لإدارة الكلية / القسم في خضم ما يحيط بها من مؤثرات وما يؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية، حيث تتكون عند المخطط صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل في إدارة الكلية / القسم في السنوات القادمة.

#### 5 - القدرة على المتابعة والتقييم، وتتمثل بمهارات إعداد الأدوات والتقارير وتقديم مقترحات لتطوير الخطة القادمة.

وبناءً على ما سبق، يتوقع من القيادات الأكاديمية، عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام بجامعة الملك خالد، ممارسة مهارات عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تمكنهم من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة التوجهات الاستراتيجية لكلياتها وأقسامها الأكاديمية، وإقرار الاستراتيجيات وتنفيذها، ومهارات المتابعة والتقييم.

## الدراسات السابقة:

دراسة عبد العال (2019) وهدفت إلى تعرف درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت في الأردن لمهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر العاملين بالجامعة، من الهيئتين الإدارية والأكاديمية، وأشرك من متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي. وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية لمهارات التخطيط الاستراتيجي (متوسطة) في جميع المجالات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية وفقاً للمتغيرات: الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

دراسة ال مسلط (2018) وهدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه في جامعة تبوك، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الأهداف الاستراتيجية واختيار الاستراتيجيات جاء بدرجة (متوسطة) في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، في حين جاء بدرجة (متدنية) في بعد التحليل البيئي واختيار الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك، تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري، ولصالح وكيل الكلية ورئيس قسم.

دراسة McKenzie Bieler (2017) وهدفت إلى تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية في (50) مؤسسة للتعليم العالي، وأظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تركز بقوة على الأنشطة المتعلقة بالبحر الجامعي، وأن بعض الجامعات ليس لديها أهداف استراتيجية لتعزيز الاستدامة.

وأجرى محمد (2017) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة بنغازي للتخطيط الاستراتيجي وكشف معوقات تطبيقه، وأظهرت النتائج، انخفاض مستوى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات، وعدم قيامهم بتوضيح رؤية ورسالة الجامعة للعاملين والمتعاملين مع الجامعة، وعدم الاهتمام برصد مواطن القوة والضعف في الأداء الجامعي، وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية.

دراسة Bakoğlu وYıldız وÖncer وGüllüoğlu (2016) وهدفت إلى الكشف عن النهج الاستراتيجي للجامعات، وإلى وضع نموذج للخطوة الاستراتيجية العامة للجامعة، وأظهرت النتائج أن وضع الاستراتيجية تمكن الجامعات من تطوير نفسها، ويساعد على إشراك جميع الموظفين وتطوير كفاءاتهم.

ودراسة ظاهر (2016) وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي بنسبة (82.5%).

دراسة الشثري (2016) وهدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية، من خلال الكشف عن متطلبات تحسين القدرة التنافسية للجامعات. وأظهرت النتائج أن أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية ضرورة توافر الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الصرايرة والقدومي (2016) وهدفت إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجالات الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية كان (متوسطاً) بشكل عام.

دراسة عبد الفتاح (2016) وهدفت التعرف إلى واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة اليرموك/الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي (جيدة) في جميع المجالات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، وأظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية.

دراسة أحمد (2015) وهدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية، جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي، وأظهرت النتائج أن هناك قصوراً شديداً في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، واقتارها للمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة والأهداف.

دراسة جايل (2015)، وهدفت إلى إلقاء الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في مصر، وتناولت الاستراتيجية المقترحة وأهم متطلبات تنفيذها من خلال برامج التدريب في الجامعات المصرية، وأظهرت النتائج أن الجامعة تساهم في نشر الثقافة الإلكترونية داخل الجامعة بأبعادها المعرفية من أسس تطبيقات التكنولوجيا، وأن الجامعة تقوم بدور الوسيط بين البحث العلمي والقائمين على الصناعة على المستوى المحلي، وفي تخريج العمالة التي تحتاجها الشركات.

دراسة Abdul Rashid et al (2016) وهدفت التعرف إلى أهمية العناصر القيادية في اتخاذ القرارات وقيادة التغيير في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات. وأظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية لديها مهارات قيادية عالية نحو التخطيط الاستراتيجي، وأن اتخاذ القرارات القيادية الأكاديمية أمر بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي للجامعات.

ودراسة الغريب (2015)، وهدفت إلى اقتراح برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادات مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة للتخطيط، وتوصلت النتائج إلى أن قياديي مؤسسات التعليم العالي الكويتية يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وإلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

دراسة أبو حسنة (2014) وهدفت إلى معرفة درجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات لمهارات التخطيط الاستراتيجي مرتفعة ونسبة (74.88 %)، وأنه توجد فروق في درجة امتلاك القيادات لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

دراسة الزعبي (2014) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية بدرجة مرتفعة، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والكلية والمركز الوظيفي.

ودراسة زعبي (2014) وهدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء الجامعة، واختبار الفروق وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية. وأظهرت النتائج أن عملية التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران بشكل كبير في أداء الجامعة، وإلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

دراسة الكساب والزبيدي (2014) وهدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مجال دور مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ودراسة مطاوع ومرسي (2014) وهدفت التعرف إلى كيفية تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات جامعة عين شمس في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. وتوصلت

إلى أن بعض رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية ينقصهم الإعداد الإداري الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

دراسة الديراوي (2013) وهدفت التعرف إلى مستوى مهارات الإدارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير خدمات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين كل من: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، ووجود توجهات استراتيجية "رؤية، رسالة، وأهداف"، ووجود خطة استراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبين تطوير خدمات المؤسسات الأهلية تقوم بتطوير أهداف استراتيجية واضحة ومحددة.

دراسة محمد (2012) وهدفت إلى معرفة تأثير مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكوفة، وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير معنوي بين أعلى مهارات القائد الإداري والتخطيط الاستراتيجي، وأن هناك علاقة وتأثيراً معنوياً بين المهارات الفكرية والرسالة الاستراتيجية، وبين المهارات الفكرية والأهداف الاستراتيجية.

دراسة Williams (2009)، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادات في الجامعات في ولاية أيلينوي في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى التشابه والاختلاف بين الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن هناك تشابهاً كبيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن مهارات الأفراد المسؤولين عن أنشطة التخطيط الاستراتيجي (القيادة) تتوافق إلى حد كبير مع نظرية القيادة السلوكية، والتي تركز على الأشخاص وعلى مهام التخطيط الاستراتيجي.

وبناء على استعراض الدراسات السابقة، تم تناول أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، وعلى النحو التالي:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، وأشارت بعض الدراسات إلى أهمية ممارسة مهاراته، ويتفق مع جميع الدراسات السابقة من حيث التركيز على الجامعات، وكذلك من حيث الهدف بالتركيز على مهارات التخطيط الاستراتيجي وممارستها، مثل دراسة عبد العال (2019)، آل مسلط (2018)، الشثري (2016)، ظاهر (2016)، الغريب (2015)، أحمد (2015)، ودراسة محمد (2012).

ويختلف البحث الحالي، مع بعض الدراسات السابقة، التي ركزت على مهارات التخطيط الاستراتيجي بشكل ثانوي أو غير مباشر، مثل دراسة McKenzie و Bieler (2017) وهدفت إلى تحليل محتوى الخطط الاستراتيجية، ودراسة جايل (2015) وهدفت إلى إلقاء الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل، ودراسة Abdul Rashid et al. (2016) وهدفت التعرف إلى أهمية العناصر القيادية في اتخاذ القرارات وقيادة التغيير في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات، ودراسة الكساب والزبيدي (2014) التي ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة زعبي (2014) وهدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء الجامعة، ودراسة عطية وعباس (2013) وركزت على المدخل الاستراتيجي لإدارة الفريق في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة Williams (2009)، وتناولت دور القيادات في الجامعات في ولاية أيلينوي في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## منهج البحث وإجراءاته:

### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي للاءمته لموضوع البحث، فقد استخدمه في توصيف موضوع البحث واستعراض الدراسات السابقة، ووصف مجتمعه وعينته، وتوصيف إجراءات بناء أداة البحث، وفي عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، وفي تقديم التوصيات والمقترحات.

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في الفصل الأول من العام الدراسي 1440 / 1439 هـ الموافق 2018 / 2019م، وعددهم (2024) فرداً، والجدول (1) يوضح خصائص مجتمع البحث.

جدول (1): خصائص أفراد مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018 / 2019م، وفقاً للرتبة العلمية والجنس

الرتبة العلمية	الذكور	الإناث	الإجمالي
أستاذ مساعد	915	532	1447
أستاذ مشارك	330	110	440
أستاذ	124	13	137
الإجمالي	1369	655	2024

### عينة البحث:

بلغ حجم عينة البحث وفقاً لمعادلة ريتشارد جيجر (322) فرداً، وتمثل نسبة (16.11 %) من مجتمع البحث، وتم تطبيق الاستبانة عشوائياً، حيث تم توزيع (335) استبيان، وبعد تطبيق الأداة، بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (326) استبانة، هي التي تم عليها التحليل الإحصائي، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

جدول (2): أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وفقاً للرتبة العلمية والجنس

الرتبة العلمية	الذكور	الإناث	الإجمالي
أستاذ مساعد	102	70	172
أستاذ مشارك	66	32	98
أستاذ	48	8	56
الإجمالي	216	110	326

وفيما يلي وصف لخصائص عينة البحث، وفقاً لمتغيرات البحث:

### 1 - خصائص العينة وفقاً للتخصص:

جدول (3): عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص

التخصص	علوم إنسانية	علوم تطبيقية	الإجمالي
العدد	197	129	326

يتبين من الجدول (3) أن عينة البحث تتوزع وفقاً للخصائص على النحو التالي: وفقاً لمتغير التخصص فإن عدد أفراد العينة في تخصصات العلوم الإنسانية بلغ نسبة (60.43 %) من حجم العينة، وبلغ عدد أفراد العينة من تخصصات العلوم التطبيقية نسبة (39.57 %) من حجم العينة.

## 2 - خصائص العينة وفقا لجنس المستجيب:

جدول (4): خصائص عينة البحث وفقا لمتغير جنس المستجيب

جنس المستجيب	الذكور	الإناث	الإجمالي
العدد	216	110	326

يظهر الجدول (4) أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ نسبة (66.26 %)، وأن عدد أفراد العينة من الإناث بلغ نسبة (33.74 %)، من إجمالي عينة البحث.

## 3 - خصائص عينة البحث وفقا لمتغير الرتبة العلمية:

جدول (5): خصائص عينة البحث وفقا لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الإجمالي
العدد	172	98	56	326

بلغ عدد أفراد العينة بدرجة أستاذ مساعد نسبة (52.76 %) من إجمالي عينة البحث، وبلغ عدد أفراد العينة بدرجة أستاذ مشارك نسبة (30.06 %)، وبلغ عدد أفراد العينة بدرجة أستاذ نسبة (17.18 %)، من إجمالي عينة البحث.

## 4 - خصائص عينة البحث وفقا لمتغير سنوات الخدمة:

جدول (6): خصائص عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الإجمالي
العدد	112	142	72	326

بلغ عدد أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) نسبة (34.36 %) من إجمالي عينة البحث، وبلغ عدد أفراد العينة ذوي الخدمة (5 - 10 سنوات) نسبة (43.56 %)، وبلغ عدد أفراد العينة ذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات) نسبة (22.09 %) من إجمالي عينة البحث.

بناء أداة البحث وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة البحث في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث.

أ- الصدق:

لقياس الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض الأداة على (14) محكما في تخصص الإدارة والإشراف والتخطيط التربوي، للحكم على صدق محتواها وبيان رأيهم في صياغة مهارات كل مجال من المجالات الأربعة، ومدى انتمائها للمجال الذي وردت فيه، وتم الأخذ بالملاحظات التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (79 %) من مجموع المحكمين (اعتماد اتفاق 11 محكما من مجموع 14 محكما)، من حيث الحذف والإضافة.

ولقياس الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي) قام البحث بتطبيق أداة البحث على عينة بلغت (18) فردا من عينة البحث، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة أسبوعين، وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المجال، ولمجالات الأداة الأربعة، وبين درجة كل مجال من المجالات الأربعة والدرجة الكلية للأداة بين (0.698 إلى 0.848) وجميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

جدول (7): معاملات ارتباط الفقرات بالمعيار الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة

رقم المؤشر	المعيار	الارتباط بالمعيار	ارتباطها بالدرجة الكلية	رقم المؤشر	المعيار	الارتباط بالمعيار	ارتباطها بالدرجة الكلية
1		0.783	0.641	1		0.764	0.635
2		0.791	0.782	2		0.779	0.678
3		0.781	0.754	3		0.836	0.682
4	التحليل	0.784	0.785	4		0.753	0.746
5	الاستراتيجي	0.777	0.658	5		0.773	0.746
6	للبينتين الخارجية	0.787	0.762	6		0.791	0.751
7	والداخلية	0.799	0.715	7	إقرار	0.801	0.711
8		0.813	0.666	8	الاستراتيجية	0.824	0.706
9		0.787	0.628	9	وتنفيذها	0.797	0.642
1		0.786	0.785	10		0.787	0.679
2		0.801	0.658	11		0.779	0.641
3		0.835	0.662	12		0.763	0.743
4		0.781	0.715	13		0.787	0.641
5		0.804	0.666	14		0.818	0.685
6		0.848	0.628	1		0.845	0.728
7	التوجهات	0.801	0.769	2		0.786	0.669
8	الاستراتيجية	0.817	0.732	3		0.801	0.632
9		0.719	0.605	4	المتابعة	0.765	0.705
10		0.713	0.693	5	والتقويم	0.761	0.648
11		0.694	0.621	6	ومؤسساته	0.794	0.721
12		0.698	0.661	7		0.798	0.668
13		0.701	0.694	8		0.801	0.711
14		0.831	0.698	9		0.831	0.731

جميع المؤشرات دالة عند مستوى دلالة (0.05).

#### ب- ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة البحث استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، على عينة بلغت (18) فرداً، وبلغت الفترة بين التطبيقين مدة أسبوعين، وبلغ معامل الثبات بين التطبيقين على مستوى الأداة ككل (0.875) ويعتبر ثباتاً عالياً يمكن الاعتماد عليه. ولقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل ثبات الفا كرونباخ، والجدول (8) يوضح نتائج معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.



جدول (8): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

المجال	عدد فقراته	معامل الفا كرونباخ
التحليل الاستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية	10	0.840
التوجهات الاستراتيجية	14	0.871
إقرار الاستراتيجية وتنفيذها	14	0.856
المتابعة والتقويم	9	0.762
معامل الثبات العام لأداة البحث	47	0.880

يتضح من نتائج الجدول (8) أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات (0.880) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً، وكذلك معاملات الثبات للمعايير الأربعة للأداة التي تراوحت بين (0.762 - 0.871)، وهي معامل ثبات دال إحصائياً.

و استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تحقق المهارة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)، وتم حساب المدى قيم المقياس الخماسي (أكبر درجة - أدنى درجة =  $5 - 1 = 4$ ، وحساب طول الفئة (مدى قيم المقياس / عدد درجات الاستجابة =  $4 / 5 = 0.8$ ).

الجدول (9): مقياس لقراءة درجة تحقق المهارة

درجة تحقق المهارة	من	إلى	المتوسط الحسابي
صغيرة جداً	1	1.80	
صغيرة	1.81	2.60	
متوسطة	2.61	3.40	
كبيرة	3.41	4.20	
كبيرة جداً	4.21	5	

#### الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتحليل نتائج التطبيق الميداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences-SPSS)، واستخدم الاختبارات الإحصائية التالية:

- تم حساب معامل اختبار بيرسون لحساب ثبات الأداة بين التطبيقين الأول والثاني.
- الوسط الحسابي المرجح لحساب متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، لكل مهارة من مهارات كل مجال من المجالات الأربعة.
- اعتمد الباحث الوسط النظري المعياري باعتماد الدرجة (3) كمحك ونقطة قطع للمقياس الخماسي والتي تمثل الحد الأدنى للقبول بدرجة تحقق الممارسة المقبولة لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وتمثل (60 %) من الدرجة الكلية لتحقيق المهارة.
- تم استخدام الاختبار التائي t-test لمعرفة دلالة الفروق في حساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والتخصص (علوم إنسانية، علوم تطبيقية).
- تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق الإحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) ومتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## نتائج البحث ومناقشتها:

تم استعراض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلة البحث، ومناقشتها، وتقديم المقترحات والتوصيات، على النحو التالي:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

تمت من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتحليل استجابات عينة البحث، لتحديد درجة ممارسة مهارات كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الأربعة، وعلى النحو الآتي:

### أ- درجة ممارسة مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية:

جدول (10): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية

رقم الفقرة	مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5.	توفير قاعدة بيانات حول البيئات المختلفة، الخارجية والداخلية.	3.90	0.74	77.91
8.	إشراك المستفيدين من مخرجات الكلية وأقسامها في تحليل البيئة الخارجية.	3.83	0.71	76.69
3.	تحليل البيئة الداخلية: هياكل تنظيمية، وقدرات الموظفين، الموارد المالية...؛ لتحديد نقاط الضعف التي يمكن الكلية وأقسامها المختلفة تجنبها.	3.79	0.75	75.77
4.	تحليل البيئة الداخلية: هياكل تنظيمية، وقدرات الموظفين، الموارد المالية؛ لتحديد نقاط القوة التي تعزز عمل الكلية وأقسامها المختلفة.	3.77	0.71	75.46
7.	توفير معلومات حول توقعات المستفيدين: المجتمع، الوزارة، سوق العمل ومؤسساته المختلفة المستفيدة من مخرجات الكلية وأقسامها المختلفة.	3.70	0.76	73.93
10.	الاستفادة من تجارب متميزة في مجال وضع الخطة الاستراتيجية للكلية المناظرة.	3.69	0.65	73.74
1.	تحليل البيئة الخارجية للجامعة: عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية؛ للتعرف إلى التهديدات المعيقة لعمل الكلية وأقسامها المختلفة.	3.54	0.50	70.8
2.	تحليل البيئة الخارجية للجامعة: عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية؛ للتعرف إلى الفرص الضامنة لنجاح الكلية وأقسامها المختلفة.	3.53	0.50	70.61
9.	تحديد المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات الكلية وأقسامها المختلفة.	3.52	0.50	70.31
6.	تقييم العلاقة ما بين البيئة الداخلية: مواطن القوة والضعف، والبيئة الخارجية: الفرص والتحديات.	2.96	0.20	59.14
	متوسط مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية	3.62	0.39	72.44

يتبين من الجدول (10) أن ممارسة مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الخارجية والداخلية تحققت بدرجة كبيرة، وبمتوسط (3.62) درجة بنسبة (72.44 %) من الدرجة الكلية للممارسة، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات

مهارات المجال بين (3.90) و(2.96)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (5) والتي تشير إلى (توفير قاعدة بيانات حول البيانات المختلفة، الخارجية والداخلية)، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك الجامعة لقاعدة بيانات حول كل العوامل الداخلية والخارجية التي تخص الجامعة، وهي بيانات متاحة للمسؤولين من قيادات الجامعة، كل فيما يخصه، وحتى الطلبة، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (6) التي تشير إلى (تقييم العلاقة ما بين البيئة الداخلية مواطن القوة والضعف، والبيئة الخارجية الفرص والتحديات)، وقد يعزى ذلك إلى عدم قدرة القيادة الأكاديمية على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وعناصر القوة في البيئة الداخلية، لمواجهة التحديات في البيئة الخارجية وعناصر الضعف في البيئة الداخلية، وهو جانب مهم في التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط بمستوياتها المختلفة، وهو ما ينبغي التركيز على اكتساب مهاراته مستقبلاً. وبلغ عدد المهارات التي حققت الممارسة المقبولة (9) مهارات وبنسبة (90 %)، من إجمالي مهارات المجال البالغة (10) مهارات، وأن عدد المهارات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ مهارة واحدة وبنسبة (10 %) من إجمالي مهارات المجال.

تحقق مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية بدرجة كبيرة، قد تعود إلى ممارسة مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية بدرجة كبيرة، إلى الجهود التي تبذلها جامعة الملك خالد، من خلال برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية الهادفة إلى إكساب القيادات الأكاديمية مهارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والخبرات التي اكتسبتها القيادات من خلال المشاركة في الدراسات الذاتية على مستوى الجامعة والكليات وبرامج الأقسام الأكاديمية، والخبرات المكتسبة من خلال مشاركتهم في وضع استراتيجية الجامعة واستراتيجية الكليات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طاهر (2018) التي أظهرت ممارسة عالية للتخطيط الاستراتيجي وفي جميع المجالات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019) ومع نتيجة دراسة آل مسلط (2018) التي أظهرت تدنياً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومع دراسة محمد (2017)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، التي أظهرت ممارسات متوسطة على مستوى جميع المجالات.

#### ب- درجة ممارسة مهارات التوجهات الاستراتيجية :

جدول (11): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات التوجهات الاستراتيجية

رقم الفقرة	مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2.	تنظيم ورش عمل لقيادات الكلية والأقسام لرفع كفاءتهم في وضع الخطة الاستراتيجية.	3.87	0.78	77.36
5.	صياغة رسالة مكتوبة، توضح مهام الكلية وأقسامها.	3.72	0.97	74.42
7.	إشراك رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في صياغة استراتيجية الكلية: رؤية، رسالة، أهداف استراتيجية.	3.72	0.97	74.36
4.	صياغة رؤية مستقبلية مكتوبة، من أجل تطوير عمل الكلية بأقسامها المختلفة.	3.65	0.58	73.01
13.	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية العامة للكلية.	3.65	0.75	73.07
3.	صياغة خطة تتسجم مع خطة الجامعة ومع الفلسفة العامة للمجتمع السعودي	3.58	0.61	71.66
14.	وضع خطة استراتيجية تتناول مختلف أنشطة الكلية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.	3.57	0.7	71.35
6.	تحديد أهداف استراتيجية لتحقيق رسالة الكلية ورؤيتها.	3.54	0.7	70.8
1.	مراعاة المتغيرات الخارجية والداخلية عند صياغة الاستراتيجية.	3.53	0.62	70.55

جدول (11): يتبع

رقم الفقرة	مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10.	تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها.	3.51	0.91	70.25
11.	اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف الكلية.	3.47	0.89	69.39
8.	توفير المعلومات المطلوبة لصياغة استراتيجية الكلية	3.42	0.99	68.4
12.	اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف الكلية، بما يتلاءم وظروف العمل	2.96	0.29	59.14
9.	تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف الكلية وأهداف الجامعة	2.88	0.48	57.55
	متوسط مهارات التوجهات الاستراتيجية	3.51	0.50	70.12

يتبين من الجدول (11) أن ممارسة مهارات التوجهات الاستراتيجية تحققت بدرجة كبيرة، وبمتوسط (3.51) درجة بنسبة (70.12 %) من الدرجة الكلية للممارسة، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسة مهارات التوجهات الاستراتيجية بين (3.87) و(2.88)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (2) والتي تشير إلى (تنظيم ورش عمل لقيادات الكلية والأقسام لرفع كفاءتهم في وضع الخطة الاستراتيجية)، وقد يعزى ذلك إلى عدد الدورات التي نفذتها عمادة التطوير والجودة بالجامعة وعددها (10) دورات، في مجال التخطيط الاستراتيجي فقط، والتي نفذت أكثر من مرة. وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (9) التي تشير إلى (تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف الكلية وأهداف الجامعة)، ويمكن تفسير ذلك بعدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن قدرة القيادة الأكاديمية على تصميم استراتيجيات تتوافق مع أهداف خطة الكلية وأهداف خطة الجامعة، وهي مهارات تحتاج إلى تدريب وإلى تركيز عال لإحداث الانسجام والتوافق بين أهداف خطط الأقسام والكليات مع أهداف الجامعة، وهو ما ينبغي تدريب القيادات الأكاديمية عليه مستقبلاً. وبلغ عدد المهارات التي حققت الممارسة المقبولة بلغت (12) مهارة وبنسبة (85.71 %)، من إجمالي مهارات التوجهات الاستراتيجية البالغة (14) مهارة، وأن عدد المهارات التي لم تتحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ مهارتين وبنسبة (14.29 %) من إجمالي مهارات التوجهات الاستراتيجية.

وقد يعود تحقق ممارسات مهارات التوجهات الاستراتيجية بدرجة كبيرة، إلى الخدمة التي اكتسبتها القيادات الأكاديمية في المشاركة في وضع التوجهات الاستراتيجية لخطة الجامعة الاستراتيجية وخطط الكليات، وإلى الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، سواء الدورات التي تقيمها وكالة التطوير والجودة بجامعة الملك خالد، أو الدورات التي أقيمت خارج الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طاهر (2018) التي أظهرت ممارسة عالية للتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019)، ومع دراسة محمد (2017)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، التي أظهرت نتائجها ممارسات متوسطة على مستوى جميع المجالات.

### ج- درجة ممارسة مهارات إقرار الاستراتيجية وتنفيذها :

جدول (12): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات إقرار الاستراتيجية وتنفيذها

رقم الفقرة	مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
11.	وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية.	3.97	0.71	79.39
8.	تكليف الأقسام الأكاديمية المختلفة بإعداد خططها السنوية التطويرية، انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للكلية.	3.86	0.69	77.18
13.	تحديد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.85	0.67	77.06
6.	المشاركة في كتابة الخطة الاستراتيجية بصورتها النهائية.	3.84	0.7	76.87
7.	توزيع المهام على منتسبي الكلية وأقسامها، وفقاً لإمكانياتهم وطبيعة عملهم.	3.84	0.7	76.75
4.	تحديد الإمكانيات المتاحة والظروف المحتملة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكيفية التعامل معها.	3.80	0.75	76.07
9.	تحديد الأطراف المسؤولة عن التنفيذ.	3.79	0.69	75.77
1.	مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.77	0.58	75.34
12.	تحديد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.77	0.64	75.34
3.	تحديد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ.	3.7	0.7	74.05
5.	تطوير هيكل تنظيمي للكلية وأقسامها، يتناسب ومتطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.65	0.48	72.94
10.	توصيف الأنشطة المختلفة الواجب القيام بها، لإنجاح الخطط الاستراتيجية.	3.59	0.49	71.84
14.	توفير نظام حوافز فاعل لمنتسبي الكلية لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.	2.96	0.19	59.26
2.	وضع جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة الكلية الاستراتيجية، يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.	2.93	0.25	58.65
	متوسط مهارات إقرار الاستراتيجية وتنفيذها	3.67	0.40	73.33

يتبين من الجدول (12) أن ممارسة مهارات إقرار الاستراتيجية وتنفيذها تحققت بدرجة كبيرة، وبمتوسط (3.67) درجة بنسبة (73.33 %) من الدرجة الكلية للممارسة، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسة مهارات المجال بين (3.97) و(2.93)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (11) التي تشير إلى (وضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية)، وقد يعزى ذلك إلى وضع الجامعة والكلية لخطط تنفيذية توضح الموازنات المطلوبة لكل مشروع من مشاريع الخطط. كما بلغ أدنى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (2) التي تشير إلى (وضع جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة الكلية الاستراتيجية، يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى)، وقد يعزى ذلك إلى عدم قدرة القيادة الأكاديمية على وضع الجدول الزمني لتنفيذ كل مكون من مكونات الخطة، وهذه المهارة تحتاج إلى قدرة عالية وإلى خبرة في تحديد الأزمنة المطلوبة للتنفيذ، والحاجة بالنتيجة إلى مزيد من تدريب القيادات الأكاديمية على اكتسابها.

وبلغ عدد المهارات التي حققت الممارسة المقبولة (12) مهارة وبنسبة (85.71 %)، من إجمالي مهارات إقرار الاستراتيجية وتنفيذها البالغة (14) مهارة، وأن عدد المهارات التي لم تتحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ مهارتين وبنسبة (14.29 %) من إجمالي مهارات المجال.

وقد يعزى تحقق ممارسة مهارات إقرار الاستراتيجية وتنفيذها بدرجة كبيرة، إلى الخدمة التي اكتسبتها القيادات الأكاديمية بالكليات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، وتلقيهم للدورات التدريبية من أجل تحقيق رؤية الجامعة (2030) في أن تكون جامعة الملك خالد من ضمن أفضل (6) جامعات سعودية، وضمن أفضل (200) جامعة على مستوى العالم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طاهر (2018) التي أظهرت ممارسة عالية للتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019) ومع دراسة آل مسلط (2018) التي أظهرت تدنياً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومع دراسة محمد (2017)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، التي أظهرت ممارسات متوسطة على مستوى جميع المجالات.

#### د- درجة ممارسة مهارات المتابعة والتقييم:

جدول (13): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات المتابعة والتقييم

رقم الفقرة	مهارات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
8.	إعداد تقارير نهائية بمدى الإنجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية.	3.73	0.63	74.54
6.	كتابة تقارير دورية عن عملية المتابعة والتقييم لعملية تنفيذ الخطة.	3.69	0.64	73.8
5.	تحديد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز لأهداف الخطة.	3.63	0.6	72.58
9.	تقديم مقترحات لتطوير الخطة بشكل مستمر.	3.63	0.48	72.52
1.	تحديد الإدارات/الأقسام الأكاديمية/الموظفين، المسؤولين عن عملية المتابعة والتقييم.	3.62	0.63	72.45
4.	إعداد أدوات لمتابعة وتقييم عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.59	0.57	71.78
7.	تحليل الميعقات التي تحول دون تحقيق أهداف الخطة، والحد من تأثيرها.	3.57	0.5	71.35
2.	بناء نظام رسمي لرقابة عملية متابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف.	2.94	0.23	58.83
3.	تحديد معايير لمتابعة أداء تنفيذ الخطة وتقييم مدى تحقيق أهدافها.	2.81	0.54	56.2
	متوسط مهارات المتابعة والتقييم	3.47	0.37	69.36

يتبين من الجدول (13) أن ممارسة مهارات المتابعة والتقييم تحققت بدرجة كبيرة، وبمتوسط (3.47) درجة بنسبة (69.36 %) من الدرجة الكلية للممارسة، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، وتتراوح متوسطات درجة ممارسة مهارات المجال بين (3.73) و(2.81)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها المهارة (8) التي تشير إلى (إعداد تقارير نهائية بمدى الإنجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية)، وقد يعزى ذلك إلى اكتساب القيادات الأكاديمية لمهارة إعداد التقارير التي تطالب بها نهاية كل عام دراسي، وفيها يتم توثيق جميع الأنشطة وما تحقق في الكليات على صعيد الخطط السنوية. وحصلت المهارة (3) على أدنى درجة ممارسة، والتي تشير إلى (تحديد معايير لمتابعة أداء تنفيذ الخطة وتقييم مدى تحقيق أهدافها). وقد يعزى ذلك إلى ضعف مهارة القيادات الأكاديمية في تحديد معايير المتابعة، والتي لا تكون غالباً كمية فقط، وهو ما ينبغي التركيز عليه في الدورات التدريبية القادمة.

وأن عدد المهارات التي حققت الممارسة المقبولة وفقاً لمحك المتوسط النظري (3) بلغت (7) مهارات وبنسبة (77.78%)، من إجمالي مهارات المتابعة والتقويم البالغة (9) مهارات، وأن عدد المهارات التي لم تتحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (2) مهارة واحدة وبنسبة (22.22%) من إجمالي مهارات المتابعة والتقويم.

وبشكل عام قد يعود تحقق ممارسة مهارات المتابعة والتقويم بدرجة كبيرة، إلى الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة، وإلى الخبرات التي اكتسبتها القيادات الأكاديمية بالكليات بمتابعة وتقييم أنشطة خططها الاستراتيجية السابقة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طاهر (2018) التي أظهرت ممارسة عالية للتخطيط الاستراتيجي وفي جميع المجالات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019) ومع دراسة آل مسلط (2018) التي أظهرت تدنياً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومع دراسة محمد (2017)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، التي أظهرت ممارسات متوسطة على مستوى جميع المجالات.

هـ- درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، على مستوى الأداة:

جدول (14): المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	عدد مهارات المجال	عدد المهارات المتحققة	المجال
3.62	0.39	72.44	10	9	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية
3.51	0.50	70.12	14	12	التوجهات الاستراتيجية
3.67	0.40	73.33	14	12	إقرار الاستراتيجية وتنفيذها
3.47	0.37	69.36	9	7	المتابعة والتقويم.
3.57	0.33	71.30	47	40	متوسط مهارات التخطيط الاستراتيجي

يتبين من الجدول (14) أن ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، على مستوى الأداة، تحققت بدرجة كبيرة، وبمتوسط (3.57) درجة بنسبة (71.30%) من الدرجة الكلية للممارسة، وتراوح متوسط درجة ممارسة مهارات جميع المجالات الأربعة للأداة بين (3.67) وأدنى درجة ممارسة بلغت (3.47)، وتحققت المجالات الأربعة بدرجة كبيرة، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع المحك المعياري للقبول بتحقيق الممارسة، وأن أعلى درجة ممارسة حصل عليها المجال الثالث (مجال إقرار الاستراتيجية وتنفيذها)، وأن أدنى درجة ممارسة حصل عليها المجال الرابع (مجال المتابعة والتقويم)، وأن عدد المجالات التي حققت الممارسة وفقاً للمحك بلغت (4) مجالات وبنسبة (100%).

وبلغ عدد المهارات التي حققت الممارسة المقبولة (40) مهارة وبنسبة (85.11%)، من إجمالي مهارات الأداة البالغة (47) مهارة، وبلغ عدد المهارات التي لم تتحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك (7) مهارات وبنسبة (14.89%) من إجمالي مجموع مهارات الأداة.

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة طاهر (2016) التي أظهرت النتائج بأن درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي بنسبة (82.5%)، والتي حققت نقطة القطع وان اختلفت النسبة، ومع نتائج دراسة أبو حسنة (2014) التي أظهرت بأن درجة ممارسة القيادات لمهارات التخطيط الاستراتيجي مرتفعة وبنسبة (74.88%)، وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة الزعبي (2014) التي أظهرت بأن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية تحقق بدرجة مرتفعة.

وتختلف نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة عبد العال (2019)، ومع دراسة آل مسلط (2018)، ومع دراسة عبد الفتاح (2016)، ومع دراسة الغريب (2015) التي أظهرت أن قياديي مؤسسات التعليم العالي الكويتية يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة مطاوع ومرسي



(2014) التي أظهرت ضعف الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات جامعة عين شمس في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

إن النتيجة التي تحققت في درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة خالد، وبدرجة كبيرة، حققت نقطة القطع المتمثلة بقبول الممارسة، ومع ذلك فإن هذه النتيجة لا تتناسب مع الرؤية الطموحة لجامعة الملك خالد في أن تكون عام (2030) من ضمن أفضل (6) جامعات سعودية، وأفضل (200) جامعة على مستوى العالم، ومطلوب من قيادة الجامعة مضاعفة الجهد في إكساب القيادات الأكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، المحققة للرؤية الطموحة، التي تنافس من خلالها جامعات عالمية، على الصدارة.

ثانياً، إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفقاً للمتغيرات: التخصص، جنس المستجيب، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالجامعة؟

وبناء عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حدة، على النحو الآتي:

أ- متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وفقاً لمتغير التخصص:

جدول (15): استخدام أسلوب الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علوم تطبيقية)

التخصص	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	«ت» المحسوبة	مستوى الدلالة
علوم إنسانية	3.56	0.35	324	-0.626	0.044
علوم تطبيقية	3.58	0.30			

يلاحظ في نتائج الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علوم تطبيقية)، ولصالح العلوم التطبيقية، وعلى الرغم من أن الجميع حصل على نفس فرص التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي، فقد يعزى الفرق لصالح التخصصات العلمية إلى طبيعة التخصص العلمي، الذي يعكس نفسه على ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في دقة وضع الخطط والأهداف المحددة بدقة والتزمين الدقيق لأنشطة الخطة الاستراتيجية ومشاريعها الخ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح (2016) التي أظهرت فروقاً في التخصص ولصالح التخصصات العلمية، ومع دراسة زعبي (2014) التي أظهرت وجود فروق في متغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي (2014) في عدم وجود فروق في متغير التخصص (الكلية).

ب- حساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (16): استخدام أسلوب الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	«ت» المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	0.28	3.66	324	8.249	0.470
أنثى	0.34	3.37			

يلاحظ في نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وقد يعزى ذلك إلى تلقي الجنسين نفس فرص التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد العال (2019)، عبد الفتاح (2016)، ودراسة الزعبي (2014)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكساب والزبيدي (2014) التي أظهرت فروقا دالة إحصائيا في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وتختلف نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة الزعبي (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ومع نتائج دراسة الكساب والزبيدي (2014) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ج- حساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وفقا لمتغير الرتبة العلمية :

جدول (17): استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة «ف» المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.471	2	0.236		
داخل المجموعات	35.125	323	0.109	2.168	0.116
المجموع	35.597	325			

يلاحظ في نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير الرتبة العلمية، وقد يعزى عدم وجود فروق وفقا لمتغير الرتبة العلمية، إلى حداثة التخطيط الاستراتيجي، وحداثة الاهتمام بالتنمية المهنية من خلال الدورات التدريبية، وحصول جميع منسوبي الجامعة على نفس الفرص التدريبية، وبالتالي متغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) كان محايدا في مسألة إيجاد فرق دال إحصائيا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Abdul Rashid et al. (2016) في عدم فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير الرتبة العلمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حسنة (2014) في وجود فروق دالة إحصائيا وفقا لمتغير الرتبة العلمية.

د- حساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفقا لمتغير سنوات الخدمة :

جدول (18): استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة «ف» المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.865	2	2.933		
داخل المجموعات	29.732	323	0.092	31.859	0.000
المجموع	35.597	325			

يلاحظ في نتائج الجدول (18) وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (19): اختبار شيفيه لمتابعة الفروق التي أظهرها تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.42	0	-0.14	-0.37
5 - 10 سنوات	3.56	0.14	0	-0.23
أكثر من 10 سنوات	3.79	0.37	0.23	0

يلاحظ في نتائج الجدول (19) أن الفروق التي أظهرها تحليل التباين في الجدول (18) تم متابعة اتجاهها باستخدام اختبار شيفيه، الذي بين أن هناك فروقا لصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر، وقد يعزى وجود فروق في متغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر إلى أن الفرص المتاحة بحكم عدد سنوات الخدمة، تعطي الشخص خبرة ن ومشاركة أكثر ووقتا أكبر ينتج عنه خبرة في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، مع أن عدد سنوات الخدمة لا تعبر دائما عن فارق في الخبرة، فالخبرة لا تحسب بعدد السنوات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال (2019)، ومع نتائج دراسة الغريب (2015) ومع نتائج دراسة الكساب (2014) وكلها تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير عدد سنوات الخدمة.

## الاستنتاجات:

- تحقق الممارسة المقبولة وفقا لمحك المتوسط النظرية المعياري، في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في المجالات الأربعة وبدرجة كبيرة، وهو ما يشير إلى قدرة القيادة الأكاديمية على ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- هناك حاجة ملحة لاكتساب المهارات الـ (7) التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للممارسة، وهي مهارات مهمة تتطلب العناية والاهتمام للتغلب على عدم ممارستها بالمستوى المطلوب.
- الحاجة إلى مزيد من الاهتمام والرعاية للقيادة الأكاديمية، لممارسة المهارات التي حققت الحد الأدنى المقبول، حتى تصل إلى المستوى الأمثل، الذي يساعد الجامعة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق طموحها المنشود بأن تكون عام 2030 ضمن أفضل (200) جامعة في العالم، وضمن أفضل (6) جامعات سعودية.
- توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقا للمتغيرين: التخصص، وعدد سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقا للمتغيرين: الجنس والترتبة العلمية.

## التوصيات:

بناء على نتائج واستنتاجات البحث، فقد تم تقديم التوصيات التالية :

1. يوصي الباحث إدارة التخطيط الاستراتيجي، التي تتبع وكالة الجامعة للتطوير والجودة بجامعة الملك خالد، والتي تتحمل مسؤولية التدريب بالجامعة على استمرار التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالكلية والأقسام الأكاديمية، ورفع مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، بما يحقق رؤية جامعة الملك خالد 2030م، في أن تكون ضمن (200) جامعة على مستوى العالم.
2. تطوير محتوى البرامج التدريبية، بما يساعد في تطوير مهارات وقدرات القيادة الأكاديمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بالتركيز على المهارات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للممارسة، ورفع مستوى اكتساب القيادات الأكاديمية للمهارات التي حققت الحد الأدنى للممارسة إلى المستوى الذي يحقق للجامعة طموحها المنشود على المستوى العالمي.
3. يوصي الباحث قيادة الجامعة العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الكليات والأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة الجامعة ومنسوبيها.

## المقترحات:

- دراسة درجة امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالكلية والأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- دراسة درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية العليا بجامعة الملك خالد، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالكلية والأقسام الأكاديمية بالجامعة.
- دراسة مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد.

## المراجع:

- أبو حسنة، أحمد هلال (2014). *مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، عباس بله محمد أحمد (2010). *مستقبل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي لكليات التربية، مجلة العلوم التربوية*، (7)، 46-12.
- أحمد، عماد الدين (2015). *واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 8 (19)، 1 - 30.
- آل مسلط، محمد أحمد علي (2018). *واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 38 (3)، 215 - 197.
- البلطان، سارا عمر (1432هـ) *تصور مقترح لتطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بكلية التربية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بجامعة الرقازيق*، (91).
- جامعة الملك خالد، الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد (9018 - 2020م)، موقع الجامعة (<https://www.kku.edu.sa>).
- جايل، عفاف محمد (2015). *التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة، مستقبل التربية العربية*، 22 (95)، 13 - 150.
- جيوسي، مجدي راشد، وعطير، ربيع شفيق لطفي (2017). *واقع الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، المجلة التربوية - الكويت*، 122 (31)، 57 - 103.
- الحمادة، علا محمود (2017). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8 (1)، 42 - 60.
- الديراوي، سلمان محمد (2013). *مستوى مهارات الإدارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير خدمات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، فكر وإبداع*، 74، 397-437.
- زاهر، ضياء الدين، جمال الدين، نجوى يوسف، وقويس، رأفت عبدالمجيد (2018). *مهارات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس في الحلقة الثانية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مستقبل التربية العربية*، 114 (25)، 247 - 294.
- الزعبي، عطفان شفيق سالم (2014). *درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية* (رسالة دكتوراه)، جامعة اليرموك، الأردن.
- زعيبي، رحمة (2014). *أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التخطيط العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خضير* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بن خضير، الجزائر.

- السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2004). كيف تكتب خطة استراتيجية، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- السيف، أحمد بن محمد (1432هـ). الأدوار المنتظرة من الجامعات الناشئة في صناعة البحث العلمي في المملكة، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، الدورة الثانية، 26-27 أبريل 2011م، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- شاهين، عبير مرشد محمد (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر عبد العزيز (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدراتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، (6)، 225 - 280.
- الشمري، غربي بن مرجي (2013). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، 34 (127)، 221-262.
- الشويخ، عاطف (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شويدح، محمد (2015). درجة ممارسة دائرة التربية التعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصرايرة، خالده، والقدومي، منال (2016). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي (296-278)، 9 - 11 فبراير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ظاهر، راند عبد الرحمن عبدالله (2016). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس، دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد العال، ياسر علي عليان (2019). درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الفتاح، إيمان جميل (2016). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المجلة التربوية، 29 (114)، 159 - 202.
- عطية، سميرة حسن وعباس، سحر قدوري (2013). المدخل الاستراتيجي لإدارة الفريق في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية والنفسية: الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، (101)، 259-278.
- علام، أشرف محمد (2014). متطلبات القيادة الإدارية العليا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مجلة القراءة والمعرفة، (147)، 201-231.
- عمادة التطوير الأكاديمي والجودة بجامعة الملك خالد، الدورات التدريبية التي نفذتها العمادة خلال الفترة من العام الجامعي 1433 / 1434 هـ إلى العام الجامعي 1437 / 1438 هـ، إحصائيات من سجلات عمادة التطوير الأكاديمي والجودة، 1439 هـ.
- العمرات، محمد سالم (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (2)، 307 - 335.
- الغريب، طارق خالد مرزوق (2015). برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادات مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة للتخطيط (رسالة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.

- الكساب، علي عبد الكريم، والزبيدي، عبده علي (2014). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون، *مجلة اتحاد الجامعات العربية في التعليم العالي*، 34 (1)، 1 - 18.
- الكندري، نبيلة (2006). دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، (60)، 178 - 219.
- اللهبي، فهد بن مسعد، والزعاير، محمد عبد الله (1432هـ). *صناعة البحث العلمي في الجامعات الناشئة تجربة جامعة تبوك نموذجاً*، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي صناعة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، الدورة الثانية، 26-27 أبريل، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- اللوحي، عادل (2007). *معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد، رمضان سعد (2017). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة بني غازي ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم والدراسات الإنسانية*، (19)، 1 - 23.
- محمد، صفاء تايه (2012). *مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على جامعة الكوفة، أوروک للعلوم الإنسانية*، 2 (5)، 380 - 413.
- محمد، منير شاكر (2010). *دور المحاسبة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني* (513-537)، 21 - 23 فبراير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان.
- المشرفي، سببت بن سالم بن جمعة (2014). *مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة*، (156)، 41-56.
- مطاوع، وسامة مصطفى، ومرسي، نوال حلمي (2014). *تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، دراسات عربية*، 50 (17)، 233-306.
- Abdul Rashid, I. M. A., Samah, I. H. A., Razali, R., Sham, M. F., Karim, N. A., Basri, H. H., ... & Zahari, M. K. (2016). The importance of perceived leadership elements in strategic planning at public university. *Procedia Economics and Finance*, 39, 422-426.
- Adi, H. P., & Ni'am, M. F. (2012). Improving skills strategies of Indonesian construction labours to have global competitiveness. *International Journal of civil and structural Engineering*, 3, 150-157.
- Bakoğlu, R., Öncer, A. Z., Yıldız, M. L., & Güllüoğlu, A. N. (2016). Strategy Development Process in Higher Education: The Case of Marmara University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 36-45.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161-183.
- Boal, K. B. (2011). Boal, Strategic Leadership. In G. R. Goethals, G. J. Renson & J. M. Burns (eds.), *Encycloedia of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hale, J. (2002). *Performance-Based Evaluation*. New Jersey: Wiley.



- Hughes, R. L., Beatty, K. M. (2005). *Becoming a Strategic Leader*. New Delhi, India: Wiley India Private Ltd.
- Kreniter, R., & Kinicki, A. (2007). *Organization behavior essentials* (7<sup>th</sup> ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2007). *A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan*. In Proceedings of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference (pp. 1027-1032). 18-20 November, Melbourne, Australia.
- Odusami, K. Y. (2002). Perception of Professionals Concerning Important Skills of Effective Project Leader. *Journal of Management in Engineering*, 8(2), 61-67.
- Olsen, E. (2007). *Strategic Planning for Dummies*. New Jersey: Wiley Publishing Company.
- Paul., L. (2000). *The Carnegie Commission on Education: The Purposes and the Performance of Higher Education in the United Sates – Approaching the Year 2000*. New York: McGraw-Hill Company.
- Petrides, L. A. (2003). Strategic planning and information use: The role of institutional leadership in the community college. *On the Horizon*, 11(4), 10-14.
- Shapiro, J. (2003). *Strategic Planning Toolkit*. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). Making All the Right Connections:: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1), 47-61.
- Thomas, H. (2007). Business school strategy and the metrics for success. *Journal of Management Development*, 26(1), 33-42.
- Williams, T. (2009). *Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process?* (Doctoral dissertation). National-Louis University. Chicago, Illinois.